

le conseil d'administration : pourquoi ? pour qui ?

par André Leblanc

En décidant de modifier la composition des conseils d'administration au profit d'une représentation majoritaire des groupes de l'intérieur, le Gouvernement a choisi, selon moi, une solution qui trouve peu de justifications sur le plan administratif.

Mon expérience des six dernières années comme directeur général, mes échanges avec de nombreux collègues des autres cégeps et avec des membres de conseil d'administration, tout cela m'incite à conclure que le modèle participatif actuel non seulement paralyse la gestion mais neutralise aussi les énergies nécessaires à une véritable participation.

Comment peut-on concilier l'idée, après l'expérience vécue dans l'ensemble des collèges, d'un syndicalisme voulant à la fois défendre ses intérêts particuliers et les objectifs de l'institution? On ne peut s'asseoir des deux côtés de la table. Il ne faut pas oublier que les syndicats existent pour défendre des intérêts privés et socio-professionnels plus particulièrement dans des situations conflictuelles. D'ailleurs il arrive souvent que les syndicats se considèrent comme des contre-pouvoirs. Ils sont loin de la défense du bien-commun qui est un des rôles du conseil d'administration.

La promotion ou la défense des intérêts de groupes n'est pas un objectif mauvais, mais les conventions collectives de tous les groupes prévoient de nombreux mécanismes pour atteindre cet objectif. Un conseil d'administration qui désire répondre efficacement aux réalités socio-économiques et aux perspectives de développement ne peut s'imbriquer dans une telle dynamique. Un conseil d'administration qui passe plus de temps à faire de la gestion interne, qui passe de longues heures à débattre la question des tableaux d'affichage et qui ne consacre que quelques minutes à questionner des projets de plusieurs millions de dollars ou les orientations et objectifs de l'institution, n'atteint pas les buts pour lesquels il existe.

Il serait illusoire de demander aux représentants des composantes internes de se sentir déliés des mandats qu'ils reçoivent de leurs groupes. Les forces de pression doivent sans doute exister. *A notre avis le conseil d'administration doit être un lieu d'équilibre entre les forces de pression interne et l'atteinte des objectifs de l'institution en fonction du bien commun des usagers.*

Bien sûr que la participation est non seulement utile mais nécessaire. Mais si au nom de la participation on perpétue au sein des conseils d'administration des lieux d'affrontements stériles, de discussions interminables autour de conflits d'intérêts internes, il y a un danger réel pour le succès de ce modèle. Si au nom de la participation on perpétue ces tables de négociations où les employés deviennent patrons juges et parties, les objectifs visés par le modèle proposé ne pourraient être atteints par personne. Toutes les parties seront insatisfaites et

l'administration de ces institutions se retrouvera, comme on l'a vu fréquemment, dans une impasse. L'absentéisme des membres sera chose courante au conseil et on assistera à des démissions et à un manque d'intérêt ou de motivation de ceux qui sont les représentants de l'État et des citoyens.

Comment peut-on penser qu'un conseil fonctionnant sur ce modèle, puisse être un organisme d'une authentique démocratie de participation, dans un contexte de dialogue franc, honnête et désintéressé entre tous les représentants. Ce n'est plus une table participative en vue du bien commun mais une table de revendications et de continuelles négociations.

Pourtant il existe des fonctions réelles que seul le conseil d'administration peut remplir. Il faut un organisme réel et responsable devant l'État et les citoyens, pour approuver les objectifs et les décisions, évaluer les progrès et orienter l'institution. Il faut en dernier ressort quelqu'un qui puisse décider objectivement des solutions à apporter à des problèmes qui ne peuvent trouver ailleurs de solutions. Un conseil d'administration est une personne morale qui se doit d'être objective et de veiller au bien commun. Un conseil d'administration ne peut en même temps être juge et partie.

Toutes ces réalités ne sont pas étrangères au Gouvernement :

Les conseils d'administration ne peuvent se contenter d'être de simples comités de gestion, et encore moins l'arène où s'affronteraient les visées partisans, voire les intérêts des groupes de pression ¹.

Alors, comment peut-on à la fois être conscient d'un problème majeur et faire ensuite tout ce qui est possible pour l'aggraver? C'est comme si on dénonçait ou regrettait les conséquences de ce que l'on a soi-même préconisé. A moins que d'autres raisons, que la raison ignore, obligent le Gouvernement à légiférer dans une direction contraire au sens et au bien communs. Il nous fournit lui-même une piste en faisant référence au programme du parti qu'il représente ². Même si cette raison est plus ou moins acceptable compte tenu du fait qu'un gouvernement doit représenter l'ensemble des citoyens, c'est la seule que l'on peut retenir pour expliquer la disposition prévoyant une représentation majoritaire de l'intérieur.

Si on avait voulu, dans une perspective de véritable décentralisation, que la fonction d'arbitre demeure au plan local et que le conseil d'administration soit un élément de stabilité dans le collège, on aurait fait en sorte que la majorité des membres proviennent de l'extérieur; et si on avait voulu en faire un outil de saine gestion au lieu d'un perpétuel champ de bataille, on aurait réduit le nombre des membres à une dizaine environ. Le pouvoir de décision, au lieu d'être considéré comme une fin en soi, comme un bien à partager, serait alors pris pour ce qu'il est, c'est-à-dire un moyen orienté vers une mission unique qui est le service à la communauté et non pas l'intérêt particulier des groupes.

André Leblanc a été directeur général du Cégep de Valleyfield de 1972 à 1978. Il est actuellement à l'École nationale d'administration publique (ENAP).

1. Les Collèges du Québec, p. 171. C'est nous qui soulignons.

2. Ibid., p. 172.